

Analiza franšize kao uspješnog poslovnog modela

Vugrinec, Lorna

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:278313>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-27**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Lorna Vugrinec

ANALIZA FRANŠIZE KAO USPJEŠNOG
POSLOVNOG MODELA

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2024.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Lorna Vugrinec

Matični broj: 0016155779

Studij: Ekonomika poduzetništva

ANALIZA FRANŠIZE KAO USPJEŠNOG
POSLOVNOG MODELA

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Izv. prof. dr. sc. Kristina Detelj

Varaždin, 2024.

Lorna Vugrinec

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Završni rad obuhvaća tematiku franšiznog poslovnog modela te franšiznog poslovanja kao jednog od najpoznatijih i najuspješnijih poslovnih modela u svijetu poduzetništva. Teorijski okvir opisuje općenito franšizu kroz različite definicije dok se istovremeno osvrće i na povijest nastanka same franšize. Isto tako odgovara se na pitanje zašto odabrati franšizu? Uz teoretski okvir odnosno pojam franšize opisuju se i osnovni tipovi franšiznog sustava. Prilikom sklapanja franšiznog ugovora javljaju se dvije ugovorne strane, a to su davatelj franšize i primatelj franšize. Svaki od njih nailazi na određene prednosti i nedostatke koje nosi franšizni poslovni model, stoga se u nastavku rada analiziraju obje ugovorne strane. S obzirom na to da Hrvatska još uvijek nema snažno razvijeno franšizno poslovanje kroz rad se prikazuje potencijal za razvoj. Također se opisuje i sama zastupljenost franšize u Hrvatskoj s naglaskom na mogućnosti koje pruža i ograničenja koja nosi, odnosno izazove s kojima se susreće. Praktični dio ovog završnog rada temelji se na studiji slučaja. Rad prikazuje studiju dvaju slučaja od kojih jedna prikazuje poznatu svjetsku franšizu, a druga hrvatsku franšizu koja se prilično brzo širi na globalna tržišta i pritom ostvaruje veliki uspjeh.

Ključne riječi: franšiza ; prilike ; studija slučaja ; davatelj franšize; primatelj franšize

Sadržaj

1. Uvod	3
2. Pojam poslovnog modela franšize.....	4
2.1. Povijest franšize	5
2.2. Franšiza danas	6
2.3. Zašto odabrati franšizu?.....	7
2.3.1. Stabilan brend i dokazani poslovni model.....	7
2.3.2. Kontinuirana obuka i podrška	8
2.3.3. Ekonomija razmjera i kupovna moć	8
2.3.4. Podrška marketingu i brendiranje	8
2.3.5. Ublažavanje rizika.....	9
3. Osnovni tipovi franšiznog sustava	10
4. Prednosti i nedostaci franšizinga.....	11
4.1. Prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja za davatelja franšize.....	11
4.2. Prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja za primatelja franšize	12
5. Franšizing u Republici Hrvatskoj	14
5.1. Franšizni ekosustav u Hrvatskoj	14
5.2. Zastupljenost franšizinga u Hrvatskoj.....	15
5.3. Trendovi i prilike koje pruža franšizing u Hrvatskoj	16
5.4. Izazovi s kojima se Hrvatska susreće u okviru franšizinga.....	17
6. Primjer djelovanja svjetski poznate franšize McDonald's	19
6.1. Kako postati primatelj franšize McDonald'sa.....	19
6.2. Prednosti i nedostaci McDonald's franšize.....	19
6.2.1. Prednosti McDonald's franšize	20
6.2.2. Nedostaci McDonald's franšize.....	20
6.3. Oblici franšiza dostupni primateljima franšize	21
6.3.1. Izravna franšiza	21
6.3.2. BFL program.....	22
6.4. Q.S.C. i V. standard na kojem je McDonald's zasnovan	23
6.4.1. Kvaliteta (eng. <i>quality</i>)	23
6.4.2. Usluga (eng. <i>service</i>).....	23
6.4.3. Čistoća (eng. <i>cleanliness</i>).....	24
6.4.4. Vrijednost (eng. <i>value</i>)	24
7. Primjer razvoja hrvatske franšize Muzej Iluzija i izlazak na globalno tržište	25

7.1. Nastanak ideje i početak franšiznog poslovnog modela.....	25
7.2. Širenje na međunarodno tržište	26
7.3. Razlozi za investiranje u Muzej Iluzija.....	28
7.4. Poslovanje poduzeća Metamorfoza d.o.o.	29
8. Zaključak	31
Popis literature.....	33
Popis tablica	36

1. Uvod

Tema ovog završnog rada je analiza franšize kao uspješnog poslovnog modela. Završni rad analizira koncept franšizinga s posebnim naglaskom na njegovu primjenu u Republici Hrvatskoj. Također, naglasak se stavlja i na praktični primjer odnosno studiju dvaju slučajju u kojima se opisuje djelovanje svjetski poznate franšize McDonald's i izrazito uspješne hrvatske franšize pod imenom Muzej Iluzija.

Franšiza predstavlja izrazito uspješan poslovni model koji primateljima franšize omogućuje brzo širenje, pristup novim tržištima uz relativno niske troškove, stabilnost, manji rizik i poslovanje pod uhodanim brendom već poznatim na tržištu. Samim time smatram kako je značajnost ove teme izrazito velika jer franšiza predstavlja jedan vrlo dinamičan segment gospodarstva koji uvelike doprinosi ekonomskom rastu, stvaranju novih radnih mjesta i inovacijama u svakodnevnom poslovanju. Isto tako odabir upravo ove teme proizlazi iz detaljne analize i prepoznavanja važnosti franšizinga u suvremenom poslovnom okruženju. U Republici Hrvatskoj, ovaj poslovni model primateljima franšize omogućuje brzi rast uz istovremeno unapređenje lokalne ekonomije. Na globalnoj razini, franšiza se dokazala kao izvrstan poslovni model koji na efikasan način omogućuje širenje poslovanja i jačanje brenda, a na to ukazuju brojni uspješni primjeri iz različitih tržišnih segmenata kao što su ugostiteljstvo, obrazovanje, usluge i maloprodaja.

Motivacija za odabir ove teme proizlazi iz osobnog interesa za poduzetništvo i franšizni poslovni model. Razumijevanje pojma franšize ključ je za uspješno poslovanje u modernom ekonomskom okruženju. Također, motivacija je proizašla iz želje za istraživanjem mogućnosti i specifičnosti ovog poslovnog modela na hrvatskom tržištu te kakav je doprinos franšize lokalnoj ekonomiji.

U ovom završnom radu, govori se teorijskom pojmu franšize, njezinoj povijesti i razvoju kroz vrijeme. Uz općenite informacije o samoj franšizi rad se osvrće i na trendove te izazove u Republici Hrvatskoj uz predstavljanje uspješnih poslovnih primjera iz prakse. Cilj završnog rada je pružiti sveobuhvatno razumijevanje franšiznog poslovnog modela i njegovih implikacija za gospodarstvo naše države i svijeta.

2. Pojam poslovnog modela franšize

Vlastiti posao moguće je započeti na nekoliko načina stoga možemo kupiti već postojeći subjekt, osnovati novi subjekt ili jednostavno pokrenuti franšizno poslovanje. Kako bismo pokrenuli franšizno poslovanje, prvenstveno je važno razumjeti i pravilno tumačiti teorijski okvir poslovnog modela franšize. U nastavku slijedi detaljno objašnjenje pojma.

Postoji mnoštvo različitih definicija koje pobliže objašnjavaju što je to zapravo franšiza odnosno franšizno poslovanje stoga se u literaturi najčešće spominje definicija profesora Stanwortha (1991.) koji franšizno poslovanje svrstava u ekonomsku kategoriju koja pruža velike mogućnosti primatelju franšize na lokalnom tržištu dok isto tako davatelj franšize uživa u povoljnoj ekonomiji obujma. Nadalje, franšiza se može definirati kao model poslovanja u kojem neko poduzeće prodaje pravo korištenja svog trgovačkog imena i načina poslovanja drugom poduzeću koje mu zauzvrat plaća postotak od ostvarene mjesečne prodaje proizvoda i usluga. (Alpeza i Erceg, 2013.)

Važno je naglasiti kako franšiza sama po sebi predstavlja vrlo praktičan poslovni model koji uvelike pomaže pri rastu poduzećima koja se odluče na ovakav vid poslovanja. Pomaže na način da smanjuje određeni rizik, ali i neizvjesnost u fazama koje su najkritičnije za nova poduzeća. S obzirom da se uglavnom radi o novim poduzećima, prva kritična faza je pokretanje poduzeća, a zatim slijedi faza naglog rasta ili ubrzanog širenja.

Regulatorni okvir za franšizno poslovanje, poslovni model franšize definira kao usmeni ili pismeni sporazum na određeno ili neodređeno vrijeme, kojim davatelj franšize ustupa primatelju franšize, pravo na licencu trgovačkog imena, žigova, znakova i kojim se uspostavlja zajednički interes u nuđenju roba i usluga u veleprodaji, maloprodaji, zakupu ili uopće u poslovnim operacijama i pod spomenutom licencom. (Emerson, 1990.)

Franšiza se uglavnom javlja u situaciji kada pojedinac odnosno poduzetnik razvije poslovni model i zatim prodaje prava za poslovanje drugom poduzetniku kako bi mogao poslovati prema razvijenom modelu. Drugi poduzetnik zapravo je primatelj franšize, dok se poduzetnik koji prodaje prava smatra davateljem franšize. Erceg (2017.) navodi kako je franšizni poslovni model sustav koji omogućuje proširenje poslovanja i daljnju distribuciju proizvoda ili usluge. Ali najveća privilegija nalazi se upravo u poslovanju pod prepoznatljivim imenom. S obzirom na to da smanjuje rizik poslovanja, omogućuje i lakše poslovanje te vođenje poslova poduzetniku. Smatra se da glavni ključ franšiznog poslovanja zapravo nisu proizvodi i usluge koje se nude, već marka, sustav, model i know-how.

Slika 1: Osnovne karakteristike franšize



(Izvor: Erceg, 2017.)

Preporuka nalaže da bi se svaki franšizni sustav trebao temeljiti na gore navedenim osnovnim karakteristikama. Stoga Erceg (2017.) navodi kako vlasništvo nad brendom zapravo znači znanje upotrebe vlasništva, robnog žiga i tajnog procesa proizvodnje. Povezanost između primatelja i davatelja franšize kao vlasnika robnog ili uslužnog žiga se gradi putem brenda franšize i prethodno navedenog žiga. Nadalje, licencu odobrava davatelj franšize i samim time on pokazuje svoju spremnost da licencom dopusti primatelju franšize korištenje brenda, ideje, patenta i robnog žiga. Pritom primatelj franšize maksimizira svoj potencijal u poslovanju. Struktura pristojbi odnosi se na plaćanje franšiznih pristojbi za pravo i privilegiju neprekidnih usluga i pomoć za vrijeme trajanja ugovora o franšizi. Sklapanje ugovora o franšizi vrlo je važno prihvaćanje odredaba samog ugovora. Važno je naglasiti kako ugovor o franšizi sadrži ugovorna prava i obveze koje se odnose na obje ugovorne strane te tko zapravo rukovodi poslovnim odnosom.

Franšizno poslovanje nema jedinstvenu definiciju što je vidljivo u mnoštvu definicija različitih autora. No, može se zaključiti kako se autori uglavnom slažu u definiranju franšize i kako su definicije uglavnom vrlo slične, odnosno jasno nalažu o čemu se radi kada se izgovori pojam franšiza. Važno je naglasiti kako se franšizom moguće koristiti u svim djelatnostima, od maloprodaje pa sve do usluga profesionalnog karaktera. Kao jedna od najjednostavnijih i najčešćih definicija je sljedeća. Franšiza je oblik poslovanja koji se pojavljuje kada davatelj franšize svoje ime odnosno brend te svoj način poslovanja (eng. *know-how*) daje na korištenje nekom drugom poduzetniku odnosno primatelju franšize. Pritom se primatelj franšize mora složiti sa stavkama iz ugovora i poslovati u skladu s uvjetima ugovora (ugovora o franšizi). (Erceg, 2012.)

2.1. Povijest franšize

Povijest franšize proteže se kroz tisućljeća. Smatra se kontinuiranim razvojem i složenim procesom transformacije koji doživljava od trenutka nastanka pa sve do danas. Iako

se u današnjici govori kako je franšiziranje moderan i suvremen poslovni model važno je istaknuti kako njezina povijest započinje još za vrijeme antičkog Rima. Samim time možemo zaključiti kako je ovaj poslovni model prošao kroz složenu transformaciju, ali i mnoštvo faza u kojima se mijenjala kako bi je danas mogli istaknuti suvremenim načinom poslovanja.

Franšiza se povezuje s antičkim Rimom zbog jednog vrlo logičnog primjera iz prakse. U to vrijeme u Rimu ljudi koji su bili vlasnici prodavaonica pravo prodaje svojih proizvoda dodjeljivali su drugima. Na taj način lokalnim poduzetnicima je omogućena prodaja popularnih i prepoznatljivih proizvoda na temelju kojih su privlačili klijente. Bez obzira na takav način poslovanja i kupnje prava na prodaju proizvoda lokalni poduzetnici i dalje su bili samostalni trgovci.

Prema Burzi Franšiza (2023.) revolucija franšiziranja dogodila se tijekom 20. stoljeća, no tzv. „Industrijska franšiza“ javlja se još u 19. stoljeću. Prava ekspanzija odvija se u ranije spomenutom 20. stoljeću kada i McDonald's postaje globalno prepoznatljiva franšiza te istovremeno popularizira koncept brze hrane. McDonald's je razvio poslovni model koji je omogućavao lokalnim poduzetnicima da otvore restorane pod njegovim imenom. Također McDonald's se smatra zaslužnim za znatnu promjenu franšiznog poslovanja.

Ray Kroc osmislio je koncept koji se u današnje suvremeno doba naziva „trgovačko odijelo“. Koncept podrazumijeva model na temelju kojeg poduzeće mora poslovati. Tijekom 20. stoljeća koncept „trgovačkog odijela“ preuzele su i benzinske postaje. Uskoro nakon benzinskih postaja, mnoštvo djelatnosti preuzima standardizirani način usluživanja. Ističu se maloprodajne trgovine, restorani, hotelski lanci te isto tako i automobilske kuće. (Alpeza i Erceg, 2013.)

2.2. Franšiza danas

Franšiza danas pretežito djeluje u uslužnim djelatnostima, ali je isto tako zastupljena i u trgovini. U uslužnim djelatnostima javlja se u kategoriji gastronomije i ugostiteljstva što je ujedno i najzastupljenija kategorija, slijedi je pružanje usluga edukacija, ljepota i fitness, poslovne usluge te turizam i hotelijerstvo. Što se tiče trgovine franšiza je najzastupljenija u kategoriji robe široke potrošnje, zatim slijede benzinske postaje i auto-oprema, farmacija i zdravlje, odjeća i obuća te kućanski aparati. U današnje vrijeme jako se dobro prilagođava novim trendovima koje nosi samo poslovanje, ali ne samo trendovima već i novoj tehnologiji, novim konceptima poslovanja kao i novim poslovnim tehnikama.

Franšiza je i dalje vrlo popularna i praktična strategija za širenje poslovanja na lokalnom i međunarodnom tržištu. S obzirom na to da se prilagođava suvremenim trendovima, lako se može prilagoditi međunarodnim standardima, ali i brže proširiti na međunarodna tržišta.

Prilagodljivost je to što franšizu čini puno drugačijom od klasičnog modela poslovanja te joj istovremeno omogućuje bolju prilagodbu promjenama na tržištu, ali i u društvu te kupovnim navikama. Također franšizno poslovanje danas je vrlo fleksibilno i inovativno što su svakako dvije vrlo važne osobine i ujedno ključ uspjeha.

Franšizno poslovanje je model koji omogućava pojedincima i poduzetnicima da iskoriste snagu prepoznatljivog brenda i dokazanog poslovnog modela. Franšiziranje nastavlja oblikovati svjetsko gospodarstvo i predstavlja jedan od najvažnijih oblika poduzetništva u današnjem svijetu. Čuvajući svoju povijest ostavlja prostor za buduće inovacije i transformacije. (Burza Franšiza, 2023.)

2.3. Zašto odabrati franšizu?

S obzirom na dinamičnu okolinu i niz poslovnih mogućnosti, pojedincima se daje mogućnost razmatranja različitih opcija za pokretanje vlastitog posla. Ulazak u svijet poduzetništva često puta bude vrlo stresna odluka, ali i postupak. Odluka koja je gotovo uvijek popraćena novim izazovima, ali i dozom neizvjesnosti. Općenito govoreći svaka novina je zapravo stresna i ponajprije izazovna te je pritom potrebno određeno vrijeme prilagodbe. Stoga je franšiza u takvom slučaju svakako najbolja opcija, ali i istovremeno vrlo privlačna ponuda. Poslovni model franšize smatra se jedinstvenom prilikom za pokretanje vlastitog posla uz istovremenu veliku šansu uspjeha, što samostalnim ulaskom u posao ne bi bilo moguće. U nastavku slijede razlozi zašto odabrati franšizni poslovni model.

2.3.1. Stabilan brend i dokazani poslovni model

Odabirom franšiznog poslovnog modela javlja se niz pozitivnih stvari na temelju kojih ćemo lakše odabrati upravo franšizno poslovanje, stoga je jedna od najvažnijih stavki stabilan brend i dokazani poslovni model. U prijevodu to znači godine iskustva, veliku bazu kupaca, snažnu reputaciju te mnogo uložених resursa. S obzirom na to da se u svakom novom poduzetničkom pothvatu utroši mnoštvo sredstava, odnosno novac i vrijeme na pokušaje i pogreške, ovo je odlična prilika kako izbjeći upravo takve probleme. Zato je dobra stvar odabrati franšizu zbog toga što je iskusna franšiza već unaprijed eliminirala mnoštvo početničkih problema. (Kukec, Lovrić, Selimović, Žganec, 2003.). Također, olakšano je privlačenje kupaca i samim time je omogućena veća prodaja. Osim toga, usavršeni franšizni sustavi pružaju nacrt za uspjeh koji je namijenjen novim poduzetnicima kako bi svojim poslovanjem slijedili nacrt.

2.3.2. Kontinuirana obuka i podrška

Primatelji franšize često ulaze u ovaj posao bez znanja ili s minimalnim znanjem odnosno iskustvom u određenoj grani stoga im je potreba kontinuirana pomoć u poslovanju. Stručnjaci unutar franšiznog sustava pružaju pomoć u svim aspektima posla, dok vlasnik franšize omogućuje kontinuirano istraživanje i razvoj. (Kukec i sur., 2003.) Davatelji franšize pružanjem obuka i podrške osiguravaju potrebna znanja i vještine za uspješno vođenje poslovanja. Uz obuku tu su i stalne smjernice, marketing, korisničko opsluživanje, ali i sustav podrške koji pomaže u borbi s izazovima te pritom omogućuje maksimalizaciju uspjeha. Mreža potpore pruža značajnu prednost u odnosu na osnivanje vlastitog poduzeća. (Naadbramha Idli, 2023.)

2.3.3. Ekonomija razmjera i kupovna moć

Poduzeća koja se bave franšiznim poslovanjem veliku prednost vide u ekonomiji razmjera i kolektivne kupovne moći cjelokupne mreže franšiznih usluga. S obzirom na povezanost cjelokupne franšizne mreže, poduzetnicima se prilikom kupnje odobravaju popusti na količinu, odnosno ukoliko se radi o većoj količini proizvoda, poduzetnik će ostvariti popust na cjelokupnu kupovinu. Također, postoji i mogućnost pregovora oko ugovora s dobavljačima te se pritom mogu smanjiti i operativni troškovi samog poslovanja. Smanjenjem troškova primatelj franšize ostvaruje financijsku stabilnost svog poduzeća što bi bilo puno teže kada bi svoje poslovanje započeo sam od nule. (Naadbramha Idli, 2023.)

2.3.4. Podrška marketingu i brendiranje

Primatelj franšize kupnjom franšize ulazi u siguran posao koji ima dobro razvijen sustav marketinga te samim time ima i mnogo veći kapital na raspolaganju kojim može rješavati slabe karike svog marketinga. U usporedbi sa samostalnim poslovanjem to bi bilo puno teže te bi poduzetnik imao puno manje sredstava kojima bi mogao plaćati svoj marketinški sustav. Svakako je važno naglasiti kako je marketing vrlo važna komponenta uspjeha svakog poduzeća, stoga se javno prepoznavanje franšize temelji na konstantnom rastu broju kupaca odnosno korisnika. Često se spominje kako se najčešće ulaže u marketinške kampanje. Marketinške kampanje su uglavnom nacionalnog ili regionalnog karaktera, a njihova svrha je podizanje svijesti o brendu i istovremeno usmjeravanje kupaca na različite pojedinačne franšizne lokacije. S obzirom na to da primatelji franšize ne trebaju graditi svoj brend od temelja, štede vrijeme, novac i ostale resurse potrebne za izgradnju prisutnosti brenda te isto tako istovremeno ostvaruju mnoštvo benefita. Zadatak primatelja franšize jest fokusirati se na lokalne marketinške kampanje kako bi istaknuli svoje poslovanje i privukli veći broj kupaca na točno određenom tržištu. (Naadbramha Idli, 2023.)

2.3.5. Ublažavanje rizika

Svaki poduzetnički pothvat, novi posao, nova ideja i novi proizvod nose određenu razinu rizika. No, franšizno poslovanje nudi mogućnost ublažavanja rizika u odnosu na samostalno pokretanje poslovanja ili osnivanja poduzeća. Davatelji franšize prošli su kroz proces testiranja svojih koncepata te su na tržištu ukazali na svoju održivost, a pritom se smanjuje i neizbježni rizik koji se inače javlja prilikom nastanka novih ideja. Kao što je ranije navedeno primatelj franšize se uvelike može osloniti na iskustvo i metode davatelja franšize i time izbjeći rizik od neuspjeha. Iskorištavanjem resursa, stručnosti i zajedničke snage franšiznog sustava, poduzetnici mogu ublažiti rizike te ubrzati rast svog poslovanja. (Naadbramha Idli, 2023.) Važno je naglasiti kako je primatelj franšize praktički nezavisna osoba u svom poslovanju, on u najvećoj mjeri određuje uspjeh svog poduzeća. Stoga davatelj franšize može biti dobro etabliran, imati dobar ugled, poslovni sustav i strategiju, ali na kraju većinski dio rizika pripast će primatelju franšize. (Kukec i sur., 2003.)

3. Osnovni tipovi franšiznog sustava

Tablica 1: Osnovni tipovi franšiznog sustava

Tip franšiznog sustava	Teorijski okvir
Menadžerska franšiza	Primatelj franšize upravlja poslom na nekoliko područja ili upravlja timom ljudi. Pritom je primatelj franšize neposredno uključen u poslovanje.
Multifranšizing	Primatelj franšize ima pravo regulacije drugih primatelja franšize za istog davatelja franšize. Cilj ovakvog franšiznog poslovanja je brzo širenje na tržište, oslonac na financijske izvore, podijeljeni rizik i povećanje kredibiliteta marke.
Franšizni kutak	Tip franšize koju može dobiti trgovac koji posveti samo dio svoje trgovine nekoj od djelatnosti u franšizi. Kutak (eng. <i>corner</i>) estetski je uređen prema odredbama davatelja franšize zbog prepoznatljivosti. Prilikom zapošljavanja zaposlenike je prvenstveno potrebno obučiti i educirati.
Co-branding	Podrazumijeva formalno ili slobodno udruživanje više zaštitnih imena različitih vlasnika poslovnih koncepata. Kako ne bi došlo do oslabljivanja druge uspješne franšize vrlo je važna sinergija zaštitnog imena i koncepta. Također je važno provesti detaljno istraživanje prije ulaska u takav tip franšize.
Izvršna franšiza	Oblik poslovanja koje vodi jedna osoba uključena u financijske usluge, osobne usluge, savjetovanja ili vođenje projekta. Poslovni prostor nema važnu ulogu jer se posao obavlja u poslovnom prostoru klijenata.
Maloprodajna franšiza	Primatelj franšize ulaže znatna sredstva u reklamu, opremu i zaposlenike kako bi pritom mogli dati svoj doprinos u vođenju poslovnog sustava s velikim prihodima. Ukoliko se primatelj franšize želi povući, otići u mirovinu ili zaraditi na svom ulaganju kasnije se taj poslovni sustav može prodati uz znatnu zaradu.
Prodajna franšiza	Odvija se prodaja ili se distribuiraju proizvodi na nekom području i pritom se zapošljavaju osobe koje će raditi na dostavi kako bi se pokrila sva područja dok se broj klijenata povećava.
Pokretne usluge	Primatelj franšize ulazi s manjim financijskim ulogom dok se takav oblik franšize najčešće koristi u uslugama koje uglavnom uključuju samo jednog zaposlenika i jedno prijevozno sredstvo.

(Izvor: Kuček i sur., 2003.)

4. Prednosti i nedostaci franšizinga

Franšizno poslovanje sa sobom nosi mnoštvo prednosti za obje ugovorne strane. Stoga prednost pri izboru ovog poslovnog modela ostvaruju primatelj franšize, ali i davatelj franšize. Važno je naglasiti kako se uz prednosti nalaze i nedostaci, ali u znatnije manjem obujmu. Davatelj franšize (franšizor) primatelj franšize (franšizant) franšizno poslovanje ulaze uglavnom s jednim ciljem, a to je ostvarivanje dobiti na poprilično siguran i jednostavan način. Franšiza upravo nudi tu mogućnost da se dobit i poslovni ciljevi ostvare na brži način u odnosu na osnivanje vlastitog poduzeća u kojem moramo imati vlastitu ideju, dok kod franšiznog poslovanja preuzimamo „tuđu“ ideju od franšizora.

4.1. Prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja za davatelja franšize

Davatelj franšize ulaskom u posao s primateljem franšize stječe odnosno ostvaruje mnoštvo prednosti. Franšizno poslovanje omogućuje mu lakši ulazak na tržište i ujedno brže širenje poslovanja. Olakšano širenje na nova tržišta davatelj franšize stječe već postojećim brandom koji je poznat širokoj populaciji odnosno velikoj grupaciji ljudi. Također, proizvod koji davatelj franšize nudi svakako je prepoznatljiv po svojim karakteristikama i mogućnostima koje pruža te samim time ostvaruje i konkurentsku prednost. Kao prednost se ističe i korištenje tuđih sredstava jer kapital koji je potreban za širenje samog poslovanja davatelj franšize dobiva od primatelja franšize. Samim time dolazi do smanjenja operativnih troškova za davatelja franšize zato što je za podmirenje tih troškova također zadužen primatelj franšize. Franšiza davatelju donosi racionalizaciju ulaganja i rizika što znači minimiziranje poslovnih i financijskih rizika, u prijevodu davatelj franšize ostvaruje brži rast uz manje angažiranog kapitala. Niži rizik i manja ulaganja reflektiraju se na mogućnost otvaranja i ulaska na nova tržišta uz pomoć otvaranja novih objekata, samim time dolazi i do promocije koncepta davatelja franšize. (Alpeza i Erceg, 2013.)

S druge strane, nalaze se nedostaci za davatelja franšize koji su manje istaknuti. Kao jedan od najvećih nedostataka za davatelja franšize smatra se smanjena mogućnost kontrole franšiznih lokacija. Smanjena mogućnost kontrole dovodi do potencijalnih nepoštivanja ili nepridržavanja procedura poslovanja. Ukoliko u franšiznom sistemu dođe do takvih neprimjerenih postupaka, u opasnost se stavlja cijeli sistem, a samim time dolazi i do narušavanja imidža što je direktan „udarac“ na davatelja franšize. Isto tako poslovanje je manje profitabilno odnosno javlja se podjela profita. Točnije davatelj franšize se „odriče“ dijela profita što potencijalno može dovesti do problematičnih odnosa između davatelja i primatelja, uz loše

odnose veže se i nepovjerenje. Problemi u odnosima između članova često puta narušavaju cjelokupni franšizni sistem. (Erceg, 2012.)

4.2. Prednosti i nedostaci franšiznog poslovanja za primatelja franšize

Kako za davatelja, tako i za primatelja franšize, franšizni poslovni model nudi mnoštvo prednosti. Samim time najveća prednost za primatelja je što kupnjom franšize dobiva pravo na korištenje već uhodanim poslovnim modelom i prije svega poznatim brendom s uglavnom izvrsnom reputacijom u javnosti. To uključuje korištenje uspješnog poslovnog imena. Na taj način kao i davatelji franšize minimiziraju poslovni i financijski rizik, također često se spominje i smanjeni rizik od neuspjeha. Rizik je smanjen zato što se nudi standardni proizvod i zaštićena marka. (Lihtar i Mahaček, 2013.) Nedostatak znanja, potrebnih kompetencija i iskustva svrstavaju se u nedostatke, no ti nedostaci se uvijek mogu nadoknaditi obukom i stjecanjem novih znanja. Obuku uglavnom osigurava davatelj franšize za vrijeme trajanja franšiznog odnosa. (Alpeza i Erceg, 2013.) Također su ovdje uključene i konzultantske usluge te trajno savjetovanje i pomoć. Primatelj franšize smatra se neovisnim poduzetnikom ili poslovnim čovjekom, odnosno smatra se samostalnim poslovnim subjektom koji radi za sebe te samim time zadržava određenu poslovnu samostalnost. U konačnici se to smatra i najvećom prednosti. Kao jedna od značajnijih prednosti za primatelja franšize je korištenje zajedničkog marketinga i oglašavanja franšiznog sustava. Zajednički marketinški fond omogućuje jačanje imidža cjelokupnog franšiznog sustava na nacionalnoj razini što istovremeno smanjuje troškove marketinških aktivnosti koje se provode. (Erceg, 2017.)

Franšizni poslovni model za primatelja franšize svakako nosi i niz nedostataka. Prilikom analize prednosti franšiznog modela kao najvažnija prednost za primatelja istaknuta je samostalnost poduzetnika koji teoretski radi za sebe. No, Erceg (2017.) ističe kako primatelj franšize nije potpuno neovisan i kako često puta ne može samostalno poslovati te donositi odluke vezane uz poslovanje njegovog poduzeća. Uz to kao nedostatak se ističe i konstantna kontrola od strane davatelja franšize. Stupanj kontrole javlja se kao problem ograničavanja primatelja franšize čime on praktički gubi svoju poslovnu samostalnost. Također kada se u pitanje dovodi donošenje najvažnijih poslovnih odluka primatelj franšize je ponovno ograničen odnosno nema utjecaj na donošenje istih. S obzirom na to da se primatelj franšize nalazi u ugovornom odnosu često je u podređenom položaju što može rezultirati izloženosti čimbenicima na koje on ne može utjecati, ali i u konačnici lošom praksom.

Tablica 2: Presjek prednosti i nedostataka ugovornih strana franšiznog modela

	Davatelj franšize	Primatelj franšize
Prednosti	Lakši ulazak na tržište Manji operativni troškovi Racionalizacija ulaganja i rizika	Poznati brend Minimalizirani rizik Korištenje zajedničkog marketinga
Nedostaci	Podjela profita Smanjeno vlasništvo u poslovanju Smanjena mogućnost kontrole franšiznih lokacija	Nefleksibilnost Nemogućnost potpune kontrole Smanjena poslovna samostalnost

(Izvor: prilagođeno prema Erceg, 2017.)

Prednosti i nedostaci franšiznog poslovnog modela određuju se cjelokupnim odnosom između primatelja i davatelja franšize. Važno je naglasiti kako odabir franšize može biti vrlo atraktivna opcija za svakog pojedinca koji želi postati poduzetnik i pritom pokrenuti vlastiti posao. Podrškom dobro poznatog brenda i čvrstog sustava uvelike smanjuje rizik i olakšava početne korake koje je potrebno slijediti prilikom započinjanja vlastitog poslovanja. Također, treba obratiti pažnju i na pojavu određenih nedostataka, kao što su visoki troškovi ulaganja u samom početku, manjak autonomije prilikom vodstva poslovanja te ostale obveze i standarde koje je potrebno zadovoljiti u skladu s pravilima franšiznog sustava. Iako franšiza može pružiti stabilnost poduzeća i podršku u poslovanju, važno je pažljivo analiziranje, istraživanje, planiranje i angažman kako bi poduzetnik osigurao dugoročno uspješno poslovanje. Isto tako treba pažljivo procjenjivati sve faktore, pozitivne i negativne, a zatim donijeti konačnu odluku o ulasku u franšizno poslovanje.

5. Franšizing u Republici Hrvatskoj

Franšizni poslovni model u Hrvatskoj prisutan je gotovo 50 godina, no smatra se kako je franšizno poslovanje u Hrvatskoj još uvijek u fazi razvitka. Stvarni razvoj cjelokupnog poslovnog modela tek slijedi. Franšizno poslovanje u Hrvatskoj značajno doprinosi ekonomiji, pritom uključujući društveni, infrastrukturni i institucionalni doprinos.

5.1. Franšizni ekosustav u Hrvatskoj

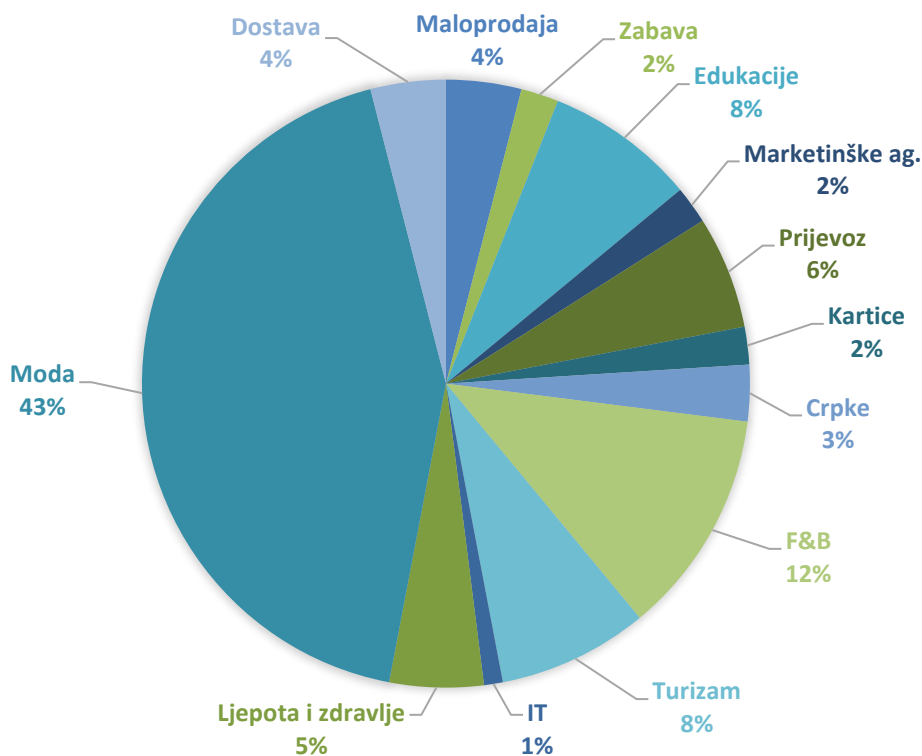
Kao što je ranije navedeno, franšizni poslovni model uvelike doprinosi ekonomiji. Samim time franšizni ekosustav predstavlja se kao vrlo kompleksna odnosno složena mreža svih sudionika u franšiznom sustavu. Pritom svi sudionici ulaganjem zajedničkih napora, znanja i iskustava rade na razvoju i održavanju ovog segmenta poslovanja. Ekosustav se sastoji od više sudionika uključujući primatelje i davatelje franšize, kupce i dobavljače, regulatorne organe, investitore i medije. Uspjeh je međusobno uvjetovan, odnosno uspjeh svakog od dionika sustava je ujedno povezan s uspjehom cijelog sustava. Kako bi svi zajedno bili uspješni, svaki od dionika ima svoju specifičnu ulogu i odgovornosti sukladne ulozi. Važno je istaknuti i ostale „igrače“ koji su jednako važni kao i davatelj i primatelj franšize, a to su konzultanti, pravni savjetnici, marketinški stručnjaci, investicijske agencije te agencije za nekretnine. Kreiranje novih franšiza je određeno ključnom ulogom prethodno navedenih sudionika. Također, uključeni su u savjetovanje poduzetnika, promociju franšiznog poslovanja i cjelokupne industrije. Jedan od glavnih zadataka jest pravilno oblikovati i utjecati na javno mišljenje te regulativne politike. (Kukec, 2023.)

Kukec (2023.) zaključuje kako mediji pomažu pri podizanju svijesti o ekonomskom i društvenom utjecaju same franšize. Na taj način se pronalazi put do dodatne edukacije zakonodavaca, ali i cjelokupne javnosti. Ističe se važnost upoznavanja šire javnosti s nizom prednosti koje franšizni poslovni model nudi u odnosu na klasični poslovni model. Dinamičnost i kompleksnost franšiznog ekosustava zahtijevaju kontinuiranu suradnju svih sudionika sustava. To osigurava održivost i prosperitet franšiznog sektora, donoseći brojne koristi za gospodarstvo. Ključno je osigurati da svaki ekosustav bude dugoročno učinkovit i održiv uz istovremenu mogućnost potpore razvoju franšizne industrije. Hrvatski franšizni ekosustav smatra se integriranim sustavom koji uvelike radi na poticanju rasta i profitabilnosti franšizne industrije. S obzirom na to da je nedovršen, uvrščivanje njegove mreže se uspostavlja svakodnevno.

5.2. Zastupljenost franšizinga u Hrvatskoj

Prema podacima Hrvatske udruge za franšizno poslovanje, franšizni sektor Hrvatske broji 248 franšiznih sustava na 4500 lokacija, pritom zapošljavajući 20.000 ljudi. U posljednje tri godine bilježi se snažan rast unutar franšiznog sektora, uključujući i domaće franšize koje čine 29% ukupnog broja. Gotovo polovica hrvatskog franšiznog tržišta pripada sektoru mode. Različite modne marke dominiraju tržištem udjelom od 43%. Odmah nakon toga slijedi sektor hrane i pića s 12% tržišne prisutnosti te pritom ukazuje na povećanje popularnosti franšiza hrane i pića. S 8% udjela ističe se edukacija u različitim oblicima učenja. To je svakako vrlo pozitivan pokazatelj zato što podatak ukazuje na porast potražnje za obrazovnim uslugama u Hrvatskoj. Sektor prijevoza nosi svega 6% udjela na tržištu, dok ljepota i zdravlje zauzimaju 5%. Također je važno istaknuti zastupljenost brige o zdravlju i ljepoti kao pozitivan trend. Uslužni sektor i maloprodaja na tržištu franšiza u Hrvatskoj ravnomjerno dijele po 50% udjela. Ovaj podatak ukazuje na važnost ravnoteže za dinamičan razvoj franšiznog tržišta u Hrvatskoj. (Kukec, 2023.)

Slika 2: Franšizni sektor po djelatnostima



(Izvor: prilagođeno prema Kukec, 2023., str. 8)

5.3. Trendovi i prilike koje pruža franšizing u Hrvatskoj

Franšizni sektor u Hrvatskoj bez obzira na izazove posjeduje vrlo značajan potencijal za daljnji rast i razvoj. Postizanju veće efikasnosti, poboljšanju zadovoljstva kupaca i boljem donošenju poslovnih odluka vezanih uz franšizno poslovanje može doprinijeti tehnologija. Tehnologija će imati glavnu ulogu u franšiznom sektoru te će se pritom fokusirati na automatizaciju poslovnih procesa i upotrebu umjetne inteligencije. Sve više ljudi fokusira se na zdravlje i zdrav način života. Samim time se očekuje povećanje potražnje za franšiznim konceptima u području wellnesa, što uključuje wellness centre, nutricionizam, mentalno zdravlje i fitness centre. (Kukec, 2023.)

Isto tako, s dolaskom suvremenog doba raste i popularnost aplikacija za dostavu hrane koja je izravno povezana s razvojem brenda samog restorana. Takvi restorani osmišljeni su na način da posluju isključivo kao restoran koji priprema hranu za ponijeti bez mogućnosti konzumacije u fizičkom prostoru restorana. S obzirom na veliku dinamiku ulaska i izlaska pojedinih brendova na tržištu očekuje se sve teže poslovanje u ovoj niši. Svijest o okolišu sve je veći trend na samom tržištu, a potrošači se sukladno tome odlučuju za poduzeća i poslovanja koja razmišljaju održivo. Pod pojmom održivo podrazumijevaju se obnovljivi izvori energije, smanjenje i razvrstavanje otpada te ponuda održivih proizvoda. U ovom tržišnom segmentu postoji veliki potencijal za razvoj novih poduzeća, radnih mjesta i najvažnije razvoj i osnivanje novih franšiznih koncepata. (Kukec, 2023.)

Većina franšiznih trendova u Hrvatskoj proizlazi iz kreiranja i kupovine mikro franšiza. Pretpostavlja se kako će uspjeh franšiznih lanaca biti temeljen na trendu povratka „kvartovskih“ prodavaonica. Iako još uvijek ne postoje službeni podaci o franšiznom poslovanju manjih prodavaonica odnosno jesu li sve prodavaonice u franšizi, Studenac i Plus market smatraju se prodavaonicama koje se u velikoj mjeri koriste franšiznim poslovnim modelom. Danas ti prodajni lanci broje više tisuća prodajnih mjesta na kojima posluju, a njihova sveopća prisutnost odražava globalni trend u kojemu se potrošači sve više priklanjaju malim lokalnim trgovinama koje im služe za usputnu kupovinu. (Kukec, 2023.)

Prethodno navedeni trendovi sugeriraju da će franšizni sektor u 2024. biti izuzetno dinamičan, pružajući pritom brojne prilike za rast i prilagodbu tržišnim uvjetima koji su izuzetno promjenjive naravi. Očekuje se kako će inovacije i fleksibilnost postati ključni faktori uspjeha koji će franšizama omogućiti da efikasno odgovore na sve potrebe svojih potrošača uz istovremeno iskorištenje svih novih poslovnih prilika. (Kukec, 2023.)

5.4. Izazovi s kojima se Hrvatska susreće u okviru franšizinga

Franšizni poslovni model u Hrvatskoj pruža niz mogućnosti, ali isti tako još uvijek postoje potencijalne prijetnje prilikom korištenja takvog poslovnog modela. Kako Erceg (2017.) navodi, glavne prepreke u daljnjem razvoju franšiznog poslovnog modela vežu se na nedostatnu pravnu regulativu franšiznog poslovanja, nadalje spor pravosudni sustav, prilično slab interes stranih davatelja franšize za ulazak na hrvatsko tržište, određenu dozu nepovjerenja i na kraju problem neprepoznavanja mogućnosti koje pruža takav oblik poslovnog modela.

Slika 3: Izazovi vezani uz franšizni poslovni model u Hrvatskoj



(Izvor: prilagođeno prema Alpeza, Perić, Šolčić, 2012.)

Svakako je važno naglasiti kako na kontinuirani razvoj i korištenje franšiznog poslovnog modela utječu prethodno navedene prepreke. Franšiza se često puta koristi kao metoda unaprjeđenja, odnosno rasta i razvoja poslovanja, ali i kao način ulaska u svijet poduzetništva. Stoga su prepreke značajan čimbenik koji poduzetnike uglavnom vraćaju unazad prilikom korištenja ovakvog oblika poslovnog modela.

Alpeza i sur. (2012.) smatraju kako postoji nekoliko preporuka kojima bi se potencijalno došlo do rješenja jednog dijela prepreka, a koje istovremeno utječu na razvoj franšiznog poslovanja u Hrvatskoj. Preporuke slijede u nastavku:

- Ugledati se na države Europske unije i primijeniti najbolju praksu tih država prilikom kreiranja pravnog okvira za franšizni poslovni model
- Osnivanje registra s obveznom registracijom i predajom ugovora o franšizi za sve domaće i inozemne franšizne sustave
- Organizacija kampanja promotivnog karaktera s ciljem informiranja javnosti o potencijalu koji posjeduje cjelokupni franšizni poslovni model
- Kreiranje programa za poticanje upotrebe franšiznog poslovnog modela
- Organizacija i istovremeno financiranje obuke odnosno edukacije o franšiznom poslovnom modelu za poduzetnike koji tek počinju, ali i za rastuća poduzeća
- Osnajivanje infrastrukturne potpore za razvoj franšiznog poslovnog modela na način da se o franšizi educira sve financijske institucije, odvjetnike, poslovne savjetnike i predstavnike potpornih institucija

Smatra se kako bi franšizni sektor u 2024. godini mogao naići na niz prepreka odnosno izazova koji potencijalno mogu utjecati na daljnji rast i razvoj sektora. Očekuje se odraz inflacije i ekspanzivnog rasta troškova rada na profitnu maržu i operativne troškove primatelja franšize. Također, visoke kamatne stope, visoke cijene izgradnje novih objekata ili preuređenja već postojećih objekata mogu značajno povećati početna ulaganja. No, problem nisu samo visoke cijene izgradnje već i najam poslovnog prostora koji također iziskuje odvajanje velike količine novčanih sredstava. Na taj način izrazito je otežano otvaranje novih franšiznih lokacija. Brz razvoj tehnologije iziskuje prilagodbu davatelja i primatelja franšize, što znači ponovno učenje kako se koristiti novijim alatima i tehnologijama. Uvođenje novih tehnologija u poslovanje ključ je za ostvarenje konkurentske prednosti. S obzirom na stalne promjene u zakonodavstvu franšizna poduzeća nailaze na prepreke zbog teže prilagodbe i usklađenja s novim regulacijama. (Kukec, 2023.)

6. Primjer djelovanja svjetski poznate franšize McDonald's

6.1. Kako postati primatelj franšize McDonald'sa

Posao primatelja franšize McDonald's-a čini se kao jednostavan posao te izuzetno dobra prilika za svakog poduzetnika koji se želi baviti ugostiteljstvom. Proces postanka uključuje nekoliko ključnih koraka, zahtjeva i kvalifikacija koje kandidat za budućeg partnera mora ispuniti. Škrtić i Vouk (2006.) smatraju kako su potrebne kvalifikacije sljedeće:

- Bogato iskustvo na poslovnoj funkciji vođenja uz naglasak na financijski menadžment, međuljudske sposobnosti te vlasništvo nad maloprodajnim ili ugostiteljskim objektom
- Želja za ulaganjem sebe u puno radno vrijeme, spremnost na svakodnevnu posvećenost poslovima vođenja ugostiteljskog objekta u ulozi vlasnika odnosno upravitelja
- Fleksibilnost ukoliko se stvori potreba za premještanjem ugostiteljskog objekta unutar određenog područja
- Poduzetnički duh i izražena želja te volja za uspjehom u poslovnom svijetu
- Spremnost na sudjelovanje u programima educiranja u trajanju od 9 do 18 mjeseci i procjene sposobnosti što uključuje detaljnu analizu poduzetnikovih financijskih kapaciteta
- Sposobnost na značajnu financijsku investiciju i predanost poslovanju

Primatelji McDonald's-ove franšize u obavljanju svakodnevnih aktivnosti i zadataka moraju posvetiti svoja najbolja nastojanja, ali i cjelokupno radno vrijeme kako bi obavljanje prethodno navedenih zadataka bilo što efikasnije. McDonald's ne odobrava franšizu poduzećima ili partnerima već ta prilika odlazi upravo pojedincima koji jedini ulaze u obzir za potencijalne primatelje franšize. Ugovor o franšizi između dvije ugovorne strane potpisuje se na duži niz godina što obično bude 20 godina. Također, McDonald's u svakoj zemlji sam bira odnosno određuje lokaciju ugostiteljskog objekta te sukladno tomu rukovodi njegovom gradnjom što u konačnici rezultira time da McDonald's zadržava pravo vlasništva nad objektom. (Škrtić i Vouk, 2006.)

6.2. Prednosti i nedostaci McDonald's franšize

Otvaranje McDonald's franšize uključuje brojne prednosti, ali i mnoštvo nedostataka odnosno problema koji mogu nastati tijekom poslovanja. Važno je istaknuti kako otvaranje McDonald's franšize često puta predstavlja vrlo atraktivnu priliku za svakog poduzetnika zato što nudi pristup provjerenom poslovnom modelu, a samim time poduzetnik odnosno primatelj

franšize na taj način može osigurati konzistentnu kvalitetu i uslugu u svojem ugostiteljskom objektu. Međutim, nije sve toliko lako kao što se čini. Pokretanje ovakvog franšiznog modela zahtijeva veliku pažnju te razmatranje svih aspekata poslovanja kako bi se osigurala dugoročna održivost poslovanja što često i nije jednostavan posao.

6.2.1. Prednosti McDonald's franšize

Kao što je ranije navedeno McDonald's franšiza donosi mnoštvo prednosti te je sukladno tome jedna od najvećih prednosti prepoznatljivost brenda. McDonald's-ov brend zbog njegove izrazite prepoznatljivosti ne treba posebno predstavljati, ime je poznato svima u svijetu te zbog svoje popularnosti i dobre reputacije privlači mnoštvo kupaca. Sukladno tomu primatelj franšize nema potrebe za dodatnim oglašavanjem jer poduzeće svoj rad i cjelokupno poslovanje oglašava na globalnoj razini. Snažan marketing i kontinuirano plasiranje oglasa na društvenim mrežama i televiziji svakako su jedan od ključnih elemenata uspjeha ovog poduzeća. (Dep-economy44, 2023.) Osim toga, McDonald's pruža sveobuhvatnu podršku i obuku za primatelje njihove franšize. Podrška i obuka uključuju pomoć pri odabiru lokacije, dizajnu restorana, cjelokupnom marketingu te ono najvažnije omogućuju kontinuiranu obuku za djelatnike na menadžerskim funkcijama, ali i za sve ostalo osoblje. Još jedna od velikih prednosti je to što McDonald's ima uspostavljen snažan lanac opskrbe te na taj način za primatelja franšize, ali i za kupce osigurava visokokvalitetne namirnice i krajnje proizvode te resurse po konkurentnim cijenama koji u konačnici omogućuju lakše vođenje poslovanja. Kao jedna od prednosti svakako se ističe lojalnost i stalni kupci što ukazuje na dobru organiziranost poslovanja. Samim time u McDonald'su ne moraju satima čekati dolazak kupaca kao što je to primjer u klasičnim ugostiteljskim objektima, već kupci konstantno cirkuliraju restoranima te je promet vrlo ravnomjeran. (Franchising.hr, 2022.) Primatelj franšize preuzima gotov projekt te kupuje rješenja koja su testirana i prethodno provjerena na tržištu. Također, primatelj franšize prilikom kupnje McDonald's franšize dobiva upute za rad i standarde izvedbe, a na njemu je da se drži svega što mu je propisano.

6.2.2. Nedostaci McDonald's franšize

Otvaranje McDonald's franšize donosi mnoštvo prednosti i mogućnost za uspješnim poslovanjem, no važno je razmotriti nedostatke koji se javljaju prilikom kupnje ove franšize. McDonald's franšiza zahtijeva izrazito veliku početnu investiciju, što u prijevodu znači veliku cijenu franšize. Samim time franšiza je ograničena na manji broj poduzetnika, odnosno ne može si svaki poduzetnik ili potencijalni primatelj franšize priuštiti ovu franšizu baš zbog velikih početničkih ulaganja koja izazivaju ulog velike količine novčanih sredstava. Primatelj franšize odnosno vlasnik restorana mora biti maksimalno uključen u proces rada, još za vrijeme obuke koja traje ukupno devet mjeseci, u potpunosti mora omogućiti rad restorana. Isto tako nestaje

mogućnost zapošljavanja u nekom drugom poduzeću na sličnom ili potpuno drugačijem radnom mjestu. S obzirom na to da je McDonald's svjetski poznata franšiza uglavnom djeluje u većim gradovima. Djelovanje u velikim gradovima znači i veći broj ljudi što je pozitivno, no treba računati na to da je ovdje nedostatak otvaranje McDonald's franšize u malim gradovima gdje je i broj stanovnika manji, zato što to znači i manju razinu prometa, a i takvo poslovanje neće biti isplativo. Jedan od velikih problema odnosno nedostataka je podjela mišljenja. Točnije, kupci se dijele u dvije skupine od kojih jedna nikako ne odgovara McDonald's-u. Skupine se uglavnom dijele na one koji su veliki ljubitelji „brze hrane“ dok je druga skupina izrazito protiv „brze hrane“ i takvih vrsta restorana. Takve skupine koje su negativno „nastrojene“ prema nezdravom načinu prehrane uglavnom loše utječu na cjelokupnu reputaciju restorana. (Dep-economy44, 2023.)

6.3. Oblici franšiza dostupni primateljima franšize

Kako bi McDonald's privukao što više poduzetnika, kandidata odnosno primatelja franšize nudi dva različita franšizna modela, stoga se ovdje javljaju izravna franšiza i Business Facilities Lease program. Uz pomoć ova dva modela McDonald's svojim primateljima franšize omogućuje da iskoriste prednosti prepoznatljivosti njihovog brenda i uspješnog poslovnog modela. Izravna franšiza temeljena je na konvencionalnom obliku ugovora, dok je BFL program osmišljen kao oblik pomoći onim poduzetnicima koji nemaju dovoljno početnog kapitala. Kroz pravilno razumijevanje dostupnih modela, potencijalni primatelj franšize odluku o izboru modela može donijeti sukladno financijskim mogućnostima. U nastavku teksta nalazi se detaljna razrada obje vrste franšiza.

6.3.1. Izravna franšiza

Izravna franšiza u poslovnom se svijetu još oslovljava i kao konvencionalna franšiza te je većina McDonald's-ovih upravo takvog tipa. U ovom slučaju franšizni ugovor temelji se na sporazumu u trajanju od 20 godina. Tijekom tog razdoblja, primatelj franšize vodi ugostiteljski objekt pod imenom McDonald's i dužan je pridržavati se njihove poslovne prakse. Važno je istaknuti kako je izravna franšiza namijenjena za one kandidate koji raspolažu s više od 235.000\$. Izravna franšiza uključuje jednokratne investicijske troškove i mjesečne troškove za vođenje ugostiteljskog objekta odnosno restorana. Jednokratni investicijski troškovi sadrže sigurnosni depozit (jednokratna uplata od 15.000\$) te troškove hrane i papira prije otvaranje samog objekta koji iznose 60.000\$. Nadalje, u ove troškove ubrajaju se početna franšizorska davanja (45.000\$) i najveći izdatak od čak 350.000\$ odlazi na opremu za restoran, a ona se sastoji od opreme za kuhinju, namještaja i dekorativnih predmeta, znakovlja, dječjeg igrališta te uređenja okoliša. Ukupni početni troškovi iznose 470.000\$. Mjesečni troškovi za vođenje restorana dijele se na troškove lokacije, postotak vlasniku prava i na doprinose za marketing.

(Škrtić i Vouk, 2006.) Kako bi McDonald's zadržao svoju dosljednost u posjedovanju svojih vlastitih lokacija uvijek rade na tome da posjeduju kontrolu nad nekretninama. Uglavnom McDonald's posjeduje svoju nekretninu ili iznajmi tuđu te nakon toga tu nekretninu dalje iznajmljuje primatelju franšize. (Dudley i sur., 2011.) Ukoliko ne postoji adekvatna nekretnina McDonald's ulaže sredstva u izgradnju poslovnog objekta koji će se koristiti u svrhu McDonald's restorana. Mjesečni postotak pristojbe iznosi od 14% do 18% bruto prodaje restorana te ukoliko je objekt unajmljen uvjet je i podmirenje troškova tog najma. Postotak koji se plaća vlasniku prava (eng. *Royalty fee*) naplaćuje se od strane McDonald's-a u iznosu od 5% bruto prodaje. Taj postotak plaća se kao naknada za ustupanje korištenja McDonald's imena te ostalih usluga i usavršavanja sustava restorana u budućnosti. Posljednja komponenta izravne franšize je doprinos za marketing, stoga svaki restoran na mjesečnoj bazi uplaćuje 4% bruto prodaje kako bi McDonald's uspostavio određeni budžet za marketing. Davatelj franšize i određeni članovi menadžmenta zaduženi su za donošenje odluke o korištenju sredstava iz tog fonda u koji se prikupljao novac. Također, za marketing lokalnog restorana iskoristi se 1% bruto prodaje. (Škrtić i Vouk, 2006.)

6.3.2. BFL program

Drugi oblik franšize naziva se *Business Facilities Lease* (u daljnjem tekstu BFL) što u prijevodu znači poslovni franšizni najam ili unajmljivanje poslovnih sredstava. BFL program je model koji je predviđen za odgovarajuće kandidate koji se ne mogu kvalificirati za izravnu franšizu i nemaju dovoljno financijskih sredstava, a žele postati primatelji franšize. Također, model je koncipiran na način da omogućuje ulaganje u poslovanje i otkup BFL-a. BFL program, kao i izravna franšiza sastoji se od jednokratnih investicijskih troškova te mjesečnih troškova za vođenje restorana. Jednokratni investicijski troškovi uključuju sigurnosni depozit (15.000\$), trošak inventara prehrambenih proizvoda i proizvoda od papira u iznosu od 20.000\$ te najveći trošak koji nastaje prije samog otvaranja restorana, a iznosi 40.000\$. Trošak koji nastaje prije otvaranja restorana sastoji se od osnovice kompanije, obuke zaposlenika i menadžmenta, radne odjeće te od oglašavanja otvorenja restorana. Ukupni početni troškovi iznose 75.000\$. (Škrtić i Vouk, 2006.) Mjesečni troškovi za vođenje restorana dijele se na troškove lokacije, postotak vlasniku prava i doprinose za marketing. Lokaciju za novi restoran osigurava McDonald's ili kao što je i u prošlom poglavlju navedeno ulaže sredstva u izgradnju novog ili preuređenje već postojećeg objekta. Također, u ovom modelu McDonald's osigurava franšizorski paket odnosno svu potrebnu opremu za restoran, dok u modelu izravne franšize taj dio plaća primatelj franšize. Poduzetnik koji je odabran za primatelja franšize u BFL programu uglavnom mora plaćati višu osnovnu najamninu od čak 13%, a ponekad i više tijekom razdoblja od 2 do 3 godine. (Shabbir, 2018.) Mjesečni postotak pristojbe iznosi između 19% i 23% bruto prodaje koju restoran ostvari, uz uvjet da ukoliko je lokacija unajmljena svi

troškovi moraju biti podmireni. Tijekom cijelog razdoblja BFL programa primatelj franšize podmiruje i 5% koji pripadaju postotku mjesečnog iznosa. BFL program je zapravo model koji omogućuje otkup poslovnih sredstava odnosno otkup opreme za rad koju je platio McDonald's u bilo kojem trenutku između prvog dana druge poslovne godine i zadnjeg dana treće poslovne godine. (Škrtić i Vouk, 2006.) Postotak od 5% bruto prodaje koji se plaća vlasniku prava jednak je kao i u izravnoj franšizi. Isto tako kada je riječ o zadnjoj komponenti odnosno o doprinosima za marketing zaključuje se kako, oni su u potpunosti jednaki kao i kod izravne franšize te pritom ne postoje nikakve razlike.

6.4. Q.S.C. i V. standard na kojem je McDonald's zasnovan

McDonald's svoju uspješnost gradi na temelju dosljednosti i izrazito kvalitetne usluge koju svakodnevno pruža svojim kupcima. Standard koji je bi ključan koncept za uspješnost McDonald's-a naziva se Q.S.C. i V. model. Upravo taj model predstavlja temelje njihove operativne filozofije koja je izrazito važna u osiguravanju jednake razine kvalitete, usluge, čistoće i vrijednosti u svakom restoranu diljem svijeta. Također, kroz ovaj model McDonald's nastoji ispuniti sva očekivanja svojih kupaca, stoga se svakodnevno ulažu napor u unapređenje samog modela kako bi kupci doživjeli najbolje moguće iskustvo i pritom nadmašili svoja očekivanja.

6.4.1. Kvaliteta (eng. *quality*)

Kvaliteta u McDonald's-u igra ključnu ulogu u uspjehu samog poduzeća, ali i u globalnoj prepoznatljivosti. Važno je istaknuti nekoliko komponenata na koje se poduzeće u segmentu kvalitete fokusira, a to su najbolji sastojci, strogi recepti, sigurna priprema i izvanredni okusi. Iz McDonald's-a ističu kako je poslužuju samo visokokvalitetnu hranu koja pritom zadovoljava stroge standarde kvalitete koje su sami postavili i izgradili. Uspostavom sustava za kontrolu kvalitete, kvalitetu su istaknuli kao svoj prioritet. (McDonald's, bez dat.)

6.4.2. Usluga (eng. *service*)

Usluga u McDonald's-u je izrazito brza, ali i pristup zaposlenika je često puta prijateljski što je ovom franšiznom poduzeću otvorilo put ka uspjehu. Također, važno je naglasiti kako je usluga ključna u zadovoljstvu kupaca i u ostvarivanju pozitivnog iskustva. Komponente kao što su brzina, prijateljsko osoblje, točnost, čistoća i prilagodljivost zajedno stvaraju pozitivno iskustvo kupca te istovremeno osiguravaju visoku razinu usluge. Kako bi kupcima pružio svježije i tople obroke McDonald's je razvio sustav pod nazivom „Made for you“ pripremajući hranu odmah nakon zaprimanja narudžbe. Zbog prethodno navedenog sustava usluga je puno brža te sukladno tomu i kupci koji žele prilagođenu uslugu, svoj će obrok dobiti brže nego što

bi to inače bilo. Usluga koju McDonald's pruža nije fokusirana isključivo na hranu, već i na pružanju sreće i zadovoljstva kupcima. (McDonald's, bez dat.)

6.4.3. Čistoća (eng. *cleanliness*)

Još od nastanka 1955. godine McDonald's u svojim restoranima izrazito drži do čistoće te je to isto tako i jedan od najvažnijih principa kojih se poduzeće pridržava. Samim time osigurava se sigurno i ugodno okruženje za osoblje, ali i za kupce odnosno posjetitelje restorana. Stoga McDonald's-ovo osoblje redovito radi na čišćenju prostora, higijeni osoblja sigurnosti hrane koja se priprema, održavanju vanjskog prostora te provodi redovite inspekcije i pritom se pridržava vlastitih standarda. (McDonald's, bez dat.)

6.4.4. Vrijednost (eng. *value*)

Vrijednost u McDonald's-u zapravo predstavlja sve ono što korisnici ili kupci dožive tijekom boravka u restoranima ovog poduzeća. U vrijednost je uključena kvaliteta hrane, pristupačnost i komunikacija s osobljem, brza te jasna usluga. Također kao vrijednosti koje McDonald's posjeduje su inovacije, konzistentno iskustvo kupaca, promicanje poštenja, etičko poslovanje u svim aktivnostima, inkluzivnost i raznolikost te ono najvažnije odgovornost prema svojim zaposlenicima, kupcima, zajednici i okolišu. (McDonald's, bez dat.)

7. Primjer razvoja hrvatske franšize Muzej Iluzija i izlazak na globalno tržište

Muzej Iluzija sjajan je primjer iznimno uspješnog franšiznog poslovanja u Hrvatskoj čiji je put započet upravo u gradu Zagrebu. Lanac muzeja je posvećen optičkim iluzijama i interaktivnim eksponatima te nudi kombinaciju zabave, interakcije i edukacije odnosno obrazovanja. Važno je naglasiti kako se ovdje kroz zabavu stvara edukativno iskustvo na područjima koja se odnose na matematiku, biologiju, psihologiju te prirodoslovlje. Muzej je osnovan 2015. godine u Zagrebu te ubrzo nakon toga postaje velika turistička atrakcija i započinje svoje širenje putem franšiznog modela. Preko New Yorka, Dubaija, Pariza i ostalih velikih svjetskih gradova, muzej se proširio na četiri kontinenta i 25 zemalja, pritom broje preko 50 muzeja u gotovo cijelom svijetu. Uz originalnost i vrlo privlačan koncept, Muzej Iluzija je pokazao izvrsnu sposobnost prilagodbe različitim tržištima, ali i najvažnije kulturama. Zajedno s muzejima koji su dio franšiznog modela poslovanja, fokus se stavlja i na korporativni model poslovanja, odnosno otvaranje muzeja koji su u vlasništvu osnivača Muzeja Iluzije. (Kukec, 2023.)

7.1. Nastanak ideje i početak franšiznog poslovnog modela

Koncept Muzeja Iluzije razvili su osnivači i dioničari, Tomislav Pamuković i Roko Živković. Ovaj koncept prvi puta pokreću 2015. godine u Gradu Zagrebu. U samom početku njihova ideja predstavljena u Zagrebu postiže impozantan uspjeh. S obzirom na izvrsne početne rezultate Muzej Iluzija započinje s širenjem svojeg poslovanja diljem svijeta. (Večernji list, 2021.) Prethodno navedeni osnivači na ideju su došli prije 2015. godine, a u ovaj posao krenuli su s željom upotpunjavanja turističke ponude Grada Zagreba. Dio ideje potječe iz emisije Brain Games koja se prikazivala na National Geographicu, a pritom se bavila tematikom testiranja i pokazivanja svih mogućnosti ljudskog mozga. Uz to, osnivači su često putovali i prikupljali ideje sa svih strana svijeta i u konačnici došli na ideju o Muzeju Iluzija. (Franchising.hr, 2018.)

Kako osnivači navode zagrebački muzej „eksplodirao je već prvi dan“, a njihov poduzetnički pothvat izrastao je u najveći lanac privatnih muzeja na svjetskoj razini. Franšizna priča krenula je od malih koraka i to na način da su ljudi bili oduševljeni cjelokupnim konceptom i do tada neviđenom idejom te su htjeli takav koncept poslovanja dovesti u svoj grad. Nakon Zagreba, franšiza se dalje širila prema Zadru, potom Beč, Beograd i ono najvažnije u New York, kada kreće ozbiljna američka priča s hrvatskim potpisom. Poslije prvih lansiranja franšiznog modela u svijet osnivači pokreću suradnju s Jonathanom Cooperom koji je uvelike

pomogao u procesu širenja franšize na Bliski Istok. Cijena ove franšize nije ista za sve franšizne partnere odnosno primatelje franšize, ona ovisi o lokaciji i potencijalu. Franšiza se plaća jednokratno u rasponu od 50.000 do 100.000 eura, uz to plaćaju se i tantijeme, 15% prihoda od ulaznica i 5% prihoda od prodaje proizvoda. Za cijenu koju primatelj franšize plaća dobiva kompletan paket koji uključuje vođenje kroz odabir lokacije, pregovore, potpis ugovora, opremanje prostora muzeja, web-stranicu, obuku djelatnika i marketing. U Sjevernoj Karolini, u Charlotteu osnivači su otvorili svoj prvi vlastiti muzej, nakon prvog slijede i ostali, a to su muzej u Minneapolisu te muzej u Atlanti što je ujedno i treći muzej u Sjedinjenim Američkim Državama pod upraviteljstvom Metamorfoze. Otvaranje vlastitih odnosno privatnih muzeja znatno je kompliciranije i većinski posao pripada upraviteljima, no istovremeno donosi veći prihod. Iako njihov franšizni poslovni model djeluje zaista dobro, ipak nailaze na prepreke. Prepreka odnosno problem je upravo Republika Hrvatska koja Muzej Iluzija ne priznaje kao muzej. Nažalost, Muzej Iluzija ne nalazi se u registru Muzejskog dokumentacijskog centra što znači da ne zadovoljavaju hrvatske zahtjeve da bi službeno bili priznati pod tim imenom. Svugdje u svijetu proizvod je priznat upravo pod imenom Muzej Iluzija te poduzeće istovremeno izdvaja veliku količinu novčanih sredstava na zaštitu prava i žiga. (Polonijo, 2023.)

Vođeni željom da Zagrebu pruže mjesto koje će objediniti zabavu i edukaciju, rodila se ideja koja je osvojila gotovo cijeli svijet. Metamorfozin koncept najveći je lanac privatnih muzeja na svijetu. Svakako koncept „*edutainment*“ polako dobiva zasluženu pažnju, jer je učenje i usvajanje novih znanja znatnije lakše uz zabavu.

7.2. Širenje na međunarodno tržište

Muzej Iluzija trenutno je najveći lanac privatnih muzeja, posluje sa više od 20 franšiznih partnera, oni upravljaju sa preko 40 muzeja u gradovima diljem svijeta, u više od 25 država i na ukupno 4 kontinenta. Koriste se franšiznim modelom zato što se on pokazao najboljim zbog prepreka i izazova na koje se nailazi prilikom otvaranja muzeja u stranoj zemlji. Ključni faktor koji je utjecao na poslovni uspjeh Muzeja Iluzije na svjetskim tržištima je upravo koncept. Koncept je istovremeno edukativan i zabavan što privlači posjetitelje svih dobni skupina. Muzej svojim posjetiteljima nudi originalno i jedinstveno iskustvo te jedinstvenu priliku za interakciju s dostupnim eksponatima. Eksponati podučavaju o vidu, percepciji, ljudskom mozgu i znanosti što je ujedno i obrazovna komponenta. Ovakav koncept vrlo brzo je postao popularan i samim time pojavio se veliki interes potencijalnih partnera. Isto tako, osnivači zaključuju kako je već tada bilo jasno da će njihov franšizni uspjeh ovisiti uglavnom o izboru tržišta i partnera na tim tržištima. (Laslavić, 2021.) U samom početku posjedovali su tek dvije, tri lokacije, no dvije godine nakon toga njihovo se poslovanje počinje ozbiljno razvijati i širiti na sve strane svijeta. Poslovanje je postalo toliko ozbiljno da se u jednom periodu svaki mjesec

otvorio po jedan muzej, također to znači da se u dvije godine otvorilo oko 25 muzeja, a važno je naglasiti kako je na tako ozbiljnom konceptu radilo samo sedam ljudi. (Polonijo, 2023.)

Kao što je ranije navedeno cjelokupna priča je krenula iz Zagreba i zatim se širi prema New Yorku, Dubaiju, Milanu i Parizu. Ovaj koncept prisutan je na svjetskoj razini, a Metamorfoza upravlja globalnom mrežom Muzeja Iluzija u Europi, Africi, Aziji i Sjevernoj Americi. Kad je riječ o upravljanju, stručnjaci iz Hrvatske upravljaju brendom Muzeja Iluzije u svim njihovim muzejima u svijetu. Muzej u Charlotteu u Sjevernoj Karolini je prvi privatni muzej kojim direktno upravljaju stručnjaci Metamorfoze izravno iz Zagreba. Otvorenje tog muzeja sinonim je za novu eru poslovanja Muzeja Iluzija u svijetu. (Novak, 2023.)

Kroz analizu poslovanja Muzeja Iluzija na stranim tržištima često puta se spominju Sjedinjene Američke Države kao ključno tržište koje potpomaže njihovu uspješnost, a Muzej Iluzija kao franšiza tamo postoji još od 2018. godine što već sada znači i veliko iskustvo na tome tržištu. U zadnjih nekoliko godina poduzeće je fokusirano na otvaranje vlastitih odnosno privatnih muzeja ili kako ih još nazivaju korporativni. Na projektu otvaranja privatnih muzeja u SAD-u, ali i u ostalim državama radi cijeli tim poduzeća Metamorfoze koje se nalazi u Zagrebu. Svaki zaposlenik ima dužnost uvelike doprinijeti rastu svakog od tako važnih projekata. Sukladno tomu timovi koji su zaduženi za otvaranje muzeja redovito odlaze i rade na svakom detalju kako bi cjelokupni projekt prošao izvrsno. Dosad, u cjelokupnom poslovanju, godina 2023. se posebno ističe zbog tzv. „pohoda“ na SAD u kojemu je posebno važno otvorenje muzeja u Las Vegasu. Važno je istaknuti kako je u Las Vegasu otvoren dotad najveći korporativni Muzej Iluzija na svijetu, cijelim projektom upravljao je tim iz Zagreba. U 2023. otvoreni su još i muzeji u Atlanti, Minneapolisu, Denveru, a službeno je otvoren i muzej u Kopenhagenu koji je ujedno najveći korporativni Muzej Iluzija u Europi. (Boomerang, 2024.) S obzirom na to da je svaka država drugačija svakako postoje razlike između SAD-a i ostalih država svijeta, jedna od najvažnijih razlika je zakonska regulativa. U SAD-u se franšizni poslovni model strogo definira i samim time se ističe u odnosu na ostale države gdje je zakonska regulativa na izrazito niskoj razini. U Europi se franšiziranje svrstava u standardno poslovno pravo i ne posjeduje specifične odredbe, dok je u SAD-u franšiziranje definirano posebnim pravnim dokumentom. (Laslavić, 2021.)

Trenutno, u Aziji postoji šest Muzeja Iluzija dok se istovremeno očekuje otvaranje još dva i to u Jakarti i Singapuru. Postojeći muzeji se nalaze u Busanu, Kuala Lumpuru, New Delhiju, Shanghaiu, Taichungu i Tbilisiju. Što se tiče Europe, trenutno postoji ukupno 22 Muzeja Iluzija, ali najavljeno je otvorenje za čak deset muzeja što će u konačnom zbroju iznositi ukupno 32 Muzeja Iluzija diljem Europe. Neki od gradova u kojima je najavljeno otvorenje muzeja su Dubrovnik, Dublin, Geneva, London i mnogi drugi impozantni gradovi. Na Bliskom istoku i u Sjevernoj Africi nalazi se četiri muzeja i to u Cairo, Dohi, Dubaiju i Tel Avivu. Sjeverna Amerika trenutno je na brojcima od ukupno 20 muzeja, dok je na čekanju svega četiri novih

muzeja koji će se otvoriti u Bostonu, Nashvilleu, San Diegu i Seattleu. (Museum of Illusions, bez dat.)

7.3. Razlozi za investiranje u Muzej Iluzija

Prvi i najvažniji razlog zašto bi neki poduzetnik trebao uložiti u Muzej Iluzija je upravo niska nesigurnost koju ova franšiza pruža. Poduzeće posjeduje iskustvo duže od sedam godina s dokazanim poslovnim sustavom. Pomažu poduzetnicima da izbjegnu stres i rizik koji nosi start-up odnosno otvaranje potpuno novog poduzeća uz ideju koja možda nije provjerena na tržištu. Sljedeći razlog je jedinstvenost, Muzej Iluzija slobodno se može pohvaliti titulom pionira u sektoru obrazovanja i zabave. Također su jedan od muzeja koji je spojio edukaciju i zabavu, pritom uvodeći jedinstven koncept koji učenje zapravo pretvara u jedinstveno i prije svega zabavno iskustvo.

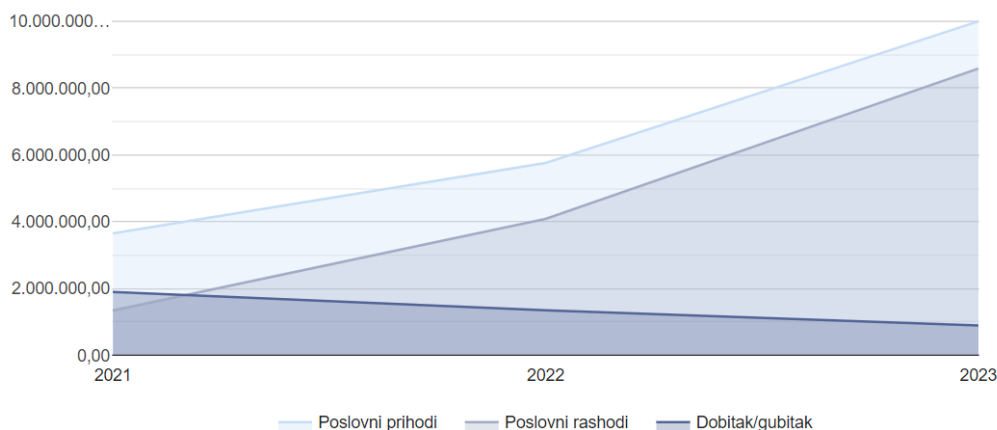
Svijest o robnoj marki, odnosno prepoznatljiv brend još je jedan korak naprijed za poduzetnika koji odluči uložiti u franšizu ovog muzeja. Pokretanje poslovanja putem franšize Muzeja Iluzije puno je jednostavnije zbog vodstva koje je sam muzej postigao na tržištu. Velika prednost franšiznog poslovnog modela ovog muzeja je što uključuje vrlo jednostavne operacije koje omogućuju lako upravljanje Muzejom Iluzija uz pomoć malog tima. Ključ za investiranje je isto tako i otpornost poduzeća koja je dokazana u vrijeme globalnog ograničenja uzrokovanog COVID-19, na otpornost ukazuje opstojnost svih muzeja koji su „preživjeli“ vrijeme pandemije te nakon ponovnog otvaranja dodatno unaprijedili svoje poslovanje. U vrijeme pandemije najveću stopu rasta bilježi tržište zabave te se u to vrijeme iskazuje kao najotporniji segment industrije zabave. Muzej iluzija spada u srednji segment sektora zabave što se zapravo definira kao atrakcija gdje se posjetitelji zadržavaju uglavnom do 2h maksimalno, upravo taj srednji segment omogućio je muzeju stabilnost i u najtežim trenucima. (Večernji list, 2021.)

Poduzetnici zainteresirani za kupnju franšize Muzeja Iluzije mogu biti sigurni kako će kupnjom ove franšize prisvojiti i vrhunsku atrakciju, a na to ukazuju ponajviše brojke. Sukladno brojkama svaki muzej u vlasništvu Muzeja Iluzija godišnje privuče od 100.000 do 300.000 posjetitelja što je pozitivan pokazatelj za svakog novog poduzetnika. Isto tako važno je istaknuti kako je jedan od posljednjih razloga za investiranje u Muzej Iluzija samoodrživost i profitabilnost. Većina prihoda ostvarena je putem prodaje ulaznica koja je neovisna o potencijalnim problemima globalnog opskrbnog lanca i nije povezana sa troškovima prodane robe. Stručna podrška posljednji je razlog, a ističe se po tome što se svakog poduzetnika priprema na uspjeh pritom mu pružajući sveobuhvatnu podršku prije i tijekom poslovanja. (Museum of Illusions, bez dat.)

7.4. Poslovanje poduzeća Metamorfoza d.o.o.

Sukladno odredbama Zakona o računovodstvu poduzeće spada u skupinu malih poduzetnika, dok od samog osnivanja posluje u privatnom vlasništvu. Djelatnost kojom se pretežito bavi pripada Agenciji za promidžbu što znači reklama i propaganda. (FINA, bez dat.) Uspjeh koncepta Muzeja Iluzije pripada upravo Metamorfozi. Metamorfoza je relativno mlada hrvatska tvrtka koja dolazi iz Zagreba pod vodstvom osnivača Tea Širole. On je ujedno i vlasnik franšize te upravlja globalnom mrežom Muzeja Iluzija. Tim Metamorfoze ključan je u fazi nastajanja svih muzeja diljem svijeta, a zanimljivo je kako na izgradnji i svakodnevnom upravljanju rade iz zagrebačkih ureda. (Tportal.hr, 2024.) Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je stranim kapitalom u iznosu od 65%. U 2023. godini poduzeće ostvaruje ukupni godišnji prihod u iznosu od 10.558.602,00 €. Ukupni godišnji prihod u odnosu na 2022. godini porastao je za 4.630.063,00 € što je svakako izrazito pozitivan pokazatelj. (Poslovna Hrvatska, bez dat.) S obzirom na svoje financijske rezultate i pokazatelje ovo poduzeće je steklo bonitetnu ocjenu A+ koja ne ukazuje na nikakav oblik rizičnog poslovanja. Važno je zaključiti kako na taj način Metamorfoza može dodatno privući ulagače i steći nove franšizne partnere i samim time upotpuniti mrežu. Smatra se kako je ocjena A+ nešto slabija, no to je rezultat toga što je poduzeće relativno „mlado“, ali bez obzira na to pouzdan je poslovni partner. (Company Wall, bez dat.)

Slika 4. Grafički prikaz poslovnih prihoda, rashoda i dobiti/gubitka



(Izvor: Company Wall, bez dat.)

Koncept Muzej Iluzija odnosno poduzeće Metamorfoza ostvaruje izuzetno pozitivne financijske rezultate što je isto tako značajan pokazatelj uspješnosti njihovog franšiznog poslovnog modela. Jedan od ključnih razloga ovako velikih prihoda je inovativan koncept koji nudi jedinstveno iskustvo i time privlači mnoštvo posjetitelja što rezultira velikim brojem prodanih ulaznica, a to je upravo ono što generira prihod. No, kako bi poduzeće bilo profitabilno organizira i rođendane, *team buildinge* i ostale vrste događaja. (Franchisig.hr, 2018.)

Poduzeće Metamorfoza je razvilo i upravlja konceptom koji se naziva „*edutainment*“ što je u prijevodu zapravo spoj edukacije i zabave, taj koncept se naziva Muzej Iluzija. Rezultat takvog koncepta je tržište prožeto različitim dobnim skupinama te stranim i domaćim turistima. U godini 2021. u vlasničku strukturu Metamorfoze ulazi Invera Equity Partners (u daljnjem tekstu IEP) te sukladno tome poduzeće Metamorfoza ostvaruje uzlet na prihodovnoj strani. IEP je društvo za upravljanje fondovima rizičnog kapitala (eng. private equity). Prva transakcija financirana iz fonda Invera Equity Partners bilo je ulaganje u Metamorfozu. Upravo ta transakcija podržana je od strane Europskog investicijskog fonda, Europske banke za obnovu i razvoj te od strane Raiffeisen obveznog mirovinskog fonda, Erste Plavog obveznog i dobrovoljnog mirovinskog fonda te PBZ Croatia Osiguranje obveznog mirovinskog fonda. Također, IEP je finalizirao svoje ulaganje u Metamorfozu i pritom su bile uključene i podružnice koje se nalaze u Mađarskoj i Sjedinjenim Američkim Državama te se upravo te podružnice trenutno nalaze u 100% vlasništvu Invera Equity Partners poduzeća. Uz podružnice IEP je stekao većinski udio u Metamorfozi što ih je obvezalo na povećanje kapitala u iznosu od 3.000.000€. Zadatak IEP-a je ubrzati i dodatno olakšati globalno širenje koncepta Muzeja Iluzija. (Večernji list, 2021.)

IEP će i dalje raditi na razvitku Metamorfoze te istovremeno jačati partnerstvo s osnivačima Metamorfoze odnosno Muzeja Iluzije. Metamorfoza je kao poduzeće usmjerena na kontinuirano širenje na svjetskom tržištu, prvenstveno putem franšiznog modela, ali i preoblikovanjem poslovnog modela u kojemu bi se poduzeće usmjerava na otvaranje i upravljanje muzejima u velikim svjetskim gradovima. Ovo se poduzeće svojim rezultatima dokazalo na globalnoj razini uz pomoć upravljanja i razvoja franšizne mreže koja uvelike privlači nove franšizne partnere. Poduzeće do 2026. planira stvoriti mrežu od ukupno 100 Muzeja Iluzija i uz to zaposliti veći broj stručnjaka. Naglasak stavljaju na cijeli svijet, no pretežito na Zapadnu Europu i Sjevernu Ameriku, zato što muzeji najveći dio prihoda ostvaruju u Sjedinjenim Američkim Državama. (Polonijo, 2023.)

Pozitivni financijski pokazatelji poduzeća Metamorfoza jasno ukazuju na stabilnost i veliki potencijal za rast. Za ulagače, koncept Muzej Iluzija predstavlja vrlo atraktivnu investicijsku priliku. Održivost poslovnog modela dokazana je kroz rast prihoda i dobiti što investitorima ukazuje na generiranje prihoda te ujedno vraćanje investicije. Franšizni model posjeduje mogućnost eksponencijalnog rasta što može povećati vrijednost ulaganja. Uspješnost Metamorfoze i njihovog koncepta nije samo rezultat inovativnog koncepta i dobrog menadžmenta, već i pokazatelj velikog potencijala za daljnji rast i još veći uspjeh na globalnoj razini. Za potencijalne primatelje franšize ovo je izvrsna prilika za ulaganje u stabilan i rastući sektor.

8. Zaključak

Ovaj završni rad analizirao je franšizu kao uspješan poslovni model, pritom istražujući njegove ključne karakteristike i specifičnosti, kako takav poslovni model funkcionira u Republici Hrvatskoj te kakve su prilike, a kakvi izazovi prilikom korištenja franšiznog poslovnog modela na hrvatskom tržištu. Uz to rad analizira poslovanje dviju franšiza od kojih je jedna strana i godinama je svjetski poznata i općeprisutna, dok druga franšiza ima hrvatski potpis i vrlo je uspješna kako na domaćem tako i na stranom tržištu. U radu se franšiza opisuje kao oblik poslovnog modela koji je izrazito praktičan i uvelike pomaže poduzećima i poduzetnicima koji se odluče za ovakav vid poslovanja. Smatra se izvrsnim poslovnim modelom zato što uz nju dolazi i smanjenje rizika i neizvjesnosti, brzo širenje i rast poslovanja, ali početni troškovi ulaganja su veći, no dugoročno je franšiza isplativa.

S obzirom na detaljnu analizu teorijskog okvira same franšize, može se zaključiti kako franšiza kao poslovni model posjeduje više prednosti u odnosu na nedostatke koji su znatno manji i gotovo zanemarivi u odnosu na niz prednosti. Dolaskom sve suvremenijeg doba franšiza se u sve većoj mjeri razvija i samim time privlači velik broj zainteresiranih poduzetnika. Uglavnom potencijalni primatelji franšize u konačnici i to postanu. Primatelji franšize mogu biti poduzeća ili poduzetnici. Ukoliko poduzeće svoj klasični poslovni model pretvori u franšizu sebi otvara put ka većem uspjehu i rastu te razvoju poduzeća, dok istovremeno novim uglavnom mladim poduzetnicima također omogućuje rast i bolje prilike na tržištu, ali i otvaranje novih radnih mjesta. U Hrvatskoj je franšiza još uvijek nedovoljno razvijena, ali zaključuje se kako je u stalnom porastu, pritom pozitivno doprinoseći lokalnom gospodarskom rastu i onom najvažnijem za Hrvatsku, stvaranju novih radnih mjesta. Franšiza se pokazala kao vrlo prilagodljiv poslovni model koji uspješno može funkcionirati u različitim industrijama, ali i uvjetima. Upravo se praktični primjeri iz ovog rada fokusiraju na to kako franšizni poslovni model može biti prilagodljiv tržištu i potrebama potrošača. Ključ uspjeha takvog oblika poslovnog modela ponajviše leži u kombinaciji standardizacije procesa i u kontinuiranoj podršci koju davatelj franšize pruža primatelju franšize.

Primjeri uspješnih franšiznih poslovnih modela u Hrvatskoj su prvenstveno McDonald's čije je poslovanje detaljno razrađeno kroz zasebna poglavlja ovog rada. Svojim standardiziranim poslovnim modelom McDonald's osigurava dosljednost kvalitete i usluge te takvim poslovanjem postiže globalni uspjeh. S druge strane nalazi se analiza poslovanja Muzeja Iluzija koji je uz jedinstveni koncept koji se naziva „*edutainment*“ privukao veliku pažnju svih dobnih skupina, a svojim se jedinstvenim konceptom prilagođavaju tržištima i drugim kulturama pritom zadržavajući svoju autentičnost. Ovim primjerima dokazuje se kako franšiza

može uspješno funkcionirati u različitim industrijama kao što su to ovdje ugostiteljstvo i kulturne atrakcije.

Kroz ovaj završni rad vrlo je jasno kako franšiza predstavlja uspješan poslovni model s velikim potencijalom za daljnji rast i razvoj, kako na stranim tržištima tako i na hrvatskom tržištu. Nastavak istraživanja i učenja o franšizi te prilagodba modela specifičnostima tržišta ključni su za njegovo razumijevanje, ali i uspješno poslovanje u budućnosti.

Cilj ovog rada je doprinijeti boljem razumijevanju ključnih faktora uspjeha i izazova s kojima se susreću franšizni sustavi, ali ne samo to već i kako franšizni model uopće funkcionira u stvarnom poslovanju, koje su njegove prednosti i nedostaci te kakva je njegova zastupljenost u Hrvatskoj. Sukladno tomu, dolazi se do zaključka da je franšizno poslovanje vrijedna i vrlo cijenjena investicija koja nije doživjela veliku popularnost u Hrvatskoj, ali je prikazala svoj izraziti potencijal za budućnost.

Popis literature

1. Alpeza M., Perić J., Šolčić A. (2012). The role of creativity and innovation in implementation of franchising business model in Croatia. *32nd International Conference on Entrepreneurship and Innovation PODIM Potencial of Creative Industries*, str. 1 – 13. Preuzeto 3.4.2024. s https://www.cepor.hr/PODIM_2012_Alpeza_Peric_Soltic_FINAL.pdf
2. Alpeza, M., Erceg, A. (2013). *Franšiza – najčešća pitanja i odgovori*. Zagreb: CEPOR. Preuzeto 18.3.2024. s https://www.researchgate.net/publication/236232845_Fransiza_-_najcesca_pitanja_i_odgovori
3. Balog, R. (2020). *Franšiza* (Doktorska disertacija). Sveučilište J. J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku.
4. Burza Franšiza, (2023). *Povijest franšiziranja – od prošlosti do današnjice*. Preuzeto 18.3.2024. s <https://franchiseinfo.hr/2023/10/13/povijest-fransiziranja-od-proslosti-do-danasnjice/>
5. Company Wall, (bez dat.). *Metamorfoza d.o.o.*, Preuzeto 22.6.2023. s <https://www.companywall.hr/tvrtka/metamorfoza-doo/MMxVPBrC>
6. Čičić, I., Erceg, A. (2013). Franšizno poslovanje - stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik*, 26(1), str. 323-336. Preuzeto 12.3.2024. s <https://hrcak.srce.hr/file/159543>
7. Dep-economy44, (2023). *Koliko košta otvaranje McDonald'sa? Kako otvoriti McDonald's u svom gradu? Oprema za rad*. Preuzeto 28.5.2024. s <https://dep-economy44.ru/hr/skolko-stoit-otkryt-makdonalds-kak-otkryt-makdonalds-v-svo-m/>
8. Drljo Peša, M. (2024). *Muzej Iluzija: Priča o globalnom uspjehu koju otkriva Teo Širola*, Boomerang.hr. Preuzeto 25.6.2024. s <https://boomerang.hr/inspiracija/muzej-iluzija-globalna-prica/>
9. Dudley, D., Gerhardt, S., Hazen, S. (2011). *Franchising and the Impact of McDonald's*. Preuzeto 30.5.2024. s <https://www.aabri.com/manuscripts/11910.pdf>
10. Emerson, R. (1990). Franchising and the Collective Rights of Franchisees. *Vanderbilt Law Review*, 43(5), str. 1504. – 1539. Preuzeto 12.3.2024. s https://scholarship.law.vanderbilt.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/vlr/article/2536/&path_info=51_43VandLRev1503_1990_.pdf
11. Erceg, A. (2012). *Franšizni poslovni model i njegov utjecaj na strategije rasta poduzetnika*. doktorska disertacija, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto 27.3.2024. s <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A2410/datastream/PDF/view>

12. Erceg, A. (2017). *Franšiza, način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja*. Osijek : Ekonomski fakultet u Osijeku
13. FINA Info.BIZ, (bez dat.). *Metamorfoza d.o.o.* Preuzeto 21.6.2024. s <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/metamorfoza-d-o-o/OIB-24880192958>
14. Franchising.hr, (2018). *Uspjeh nije iluzija*. Preuzeto 24.6.2024. s <https://franchising.hr/clanak/1367/uspjeh-nije-iluzija/>
15. Franchising.hr, (2022). *Sa terena do franšiza*. Preuzeto 28.5.2024. s <https://franchising.hr/clanak/1667/sa-terena-fransize/>
16. Kušec, Lj. (2023). *Analiza franšiznog sektora u Hrvatskoj. Croatia Franchise report*. Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, str. 1 – 12. Preuzeto 18.3.2024. s <https://www.fip.com.hr/croatia-franchise-report-2023/>
17. Kušec, Lj., Lovrić, P., Selimović, K., Žganec, D. (2003). *Vodič kroz poduzetništvo*. Zagreb: Hrvatska udruga za franšize i poslovna partnerstva .
18. Laslavić, Ž. (2021). *Brzi globalni rast kakav je ostvario Muzej iluzija ne dolazi lagano i bez teških poslovnih odluka*. Lider. Preuzeto 25.6.2024. s <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/the-fransize-brzi-globalni-rast-kakav-je-ostvario-muzej-iluzija-ne-dolazi-lagano-i-bez-teskih-poslovnih-odluka-139797>
19. Martinko Lihtar, M., Mahaček, D. (2013). Ulaganje u poslovanje putem franšize. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 26(2), str. 598-609. Preuzeto 11.3.2024. s <https://hrcak.srce.hr/file/172170>
20. McDonald's Japan, (bez dat.). *Restaurant Management System*. Preuzeto 31.5.2024. s https://www.mcd-holdings.co.jp/en/business_strength/
21. McDonald's Korea, (bez dat.). *McDonald's Philosophy and History*. Preuzeto 27.5.2024. s <https://www.mcdonalds.co.kr/eng/story/intro/brandhistory.do>
22. Museum of Illusions, (bez dat.). *Eight reasons to Invest in Museum of Illusions*. Preuzeto 18.6.2024. s <https://www.museumofillusions.com/franchising-opportunity/>
23. Naadbramha I. (2023). *The Power of Franchising: Why Choosing a Franchise is Better than Starting Your Own Business*. LinkedIn. Preuzeto 18.4.2023. s <https://www.linkedin.com/pulse/power-franchising-why-choosing-franchise-better-than-starting>
24. Novak, I. (2023). *Muzejima Iluzija u svijetu upravlja Metamorfoza tim iz Zagreba. Otkrivaju kako su uspjeli*. Jutarnji list. Preuzeto 25.6.2024. s <https://www.jutarnji.hr/domidizajn/interijeri/muzejima-iluzija-u-svijetu-upravlja-metamorfoza-tim-iz-zagreba-otkrivaju-kako-su-uspjeli-15327538>

25. Polonijo, D. (2023). *Kako svijet preokrenut naglavačke pretvoriti u biznis*. Bloomberg Adria. Preuzeto 24.6.2024. s <https://hr.bloombergadria.com/businessweek-adria/posao/30302/kako-svijet-preokrenut-naglavacke-pretvoriti-u-biznis/news/>
26. Polonijo, D. (2023). *Njihov uspjeh nije iluzija, imaju 43 muzeja diljem svijeta, a tek su krenuli*. Bloomberg Adria. Preuzeto 21.6.2023. s <https://hr.bloombergadria.com/biznis/kompanije/29668/njihov-uspjeh-nije-iluzija-imaju-43-muzeja-diljem-svijeta-a-tek-su-krenuli/news>
27. Posavec, R. (2021). *Franšiza* (Specijalistički stručni diplomski rad). Virovitica: Veleučilište u Virovitici. Preuzeto 11.3.2024. s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:165:164915>
28. Poslovna Hrvatska, (bez dat.). *Metamorfoza d.o.o. – prihod, dobit, zaposleni, analiza*. Preuzeto 22.6.2023. s <https://www.poslovna.hr/lite/metamorfoza/1189574/subjekti.aspx>
29. Shabbir, M. S. (2018). Innovation Strategy of McDonald Business from Historical perspectives. *Innovative Journal Of Business And Management* 7(12), str. 30-41. Preuzeto 31.5.2024. s https://www.researchgate.net/publication/330169356_Innovation_Strategy_of_McDonald_Business_from_Historical_perspectives
30. Stanwort, J. (1991). Franchising and the Franchise Relationship. *International Journal of Retail Distribution and Consumer Research*, 1(2), str. 175-199. <https://doi.org/10.1080/09593969100000015>
31. Škrtić, M., Vouk, R. (2006). *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Zagreb: Katma
32. Tportal.hr, (2024). *Hrvatski potpis u svijetu: Muzej Iluzija pohvalio se rekordnim rezultatima u 2023*. Preuzeto 24.6.2024. s https://www.tportal.hr/tehnolo/clanak/hrvatski-potpis-u-svijetu-muzej-iluzija-pohvalio-se-rezultatima-2023-20240108?meta_refresh=
33. Večernji list, (2021). *Invera Equity Partners finalizirao je ulaganje u tvrtku Metamorfoza*. Preuzeto 21.6.2024. s <https://www.vecernji.hr/biznis/invera-equity-partners-finalizirao-je-ulaganje-u-tvrtku-metamorfoza-1510903>

Popis slika

Slika 1: Osnovne karakteristike franšize	5
Slika 2: Franšizni sektor po djelatnostima.....	15
Slika 3: Izazovi vezani uz franšizni poslovni model u Hrvatskoj	17
Slika 4. Grafički prikaz poslovnih prihoda, rashoda i dobiti/gubitka	29

Popis tablica

Tablica 1: Osnovni tipovi franšiznog sustava	10
Tablica 2: Presjek prednosti i nedostataka ugovornih strana franšiznog modela	13